

LOS GRUPOS DE INTERÉS COMO UNA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

AUTOR

YANETH ARBOLEDA JARAMILLO

Administradora de Empresas – Universidad del Valle

Auditor Interno – Sistemas de Gestión Integrada:

ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001

yanearboleda@hotmail.com

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia de la Calidad

DIRECTOR

Ing. Laura Marcela Perdomo Fonseca

Ingeniero en Telecomunicaciones - Universidad Militar Nueva Granada

Especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad Militar Nueva Granada

Auditor Interno - Sistemas de Gestión Integrada:

ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007

PRINCE2 Foundation Certificate in Project Management

Professional Scrum Master PSM I

sinvestigacion.umng@gmail.com // lamajiela.ing@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO 2017**

LOS GRUPOS DE INTERÉS COMO UNA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

STAKEHOLDERS AS A STRATEGY FOR THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT SYSTEMS

Yaneth Arboleda Jaramillo
Administrador de Empresas, Jefe de Calidad – Todo Plásticos Bogotá S.A.S.
Bogotá, Colombia
yane.arboleda@hotmail.com

RESUMEN

El presente trabajo proporciona una perspectiva clara y precisa sobre el direccionamiento de la organización en cualquier sector en crecimiento y desarrollo, a través de la aplicación de diversas herramientas que permitieron la generación de conocimientos y el análisis de los nuevos retos y tendencias de los diferentes mercados.

Durante la identificación de los grupos de interés se logró establecer una secuencia que le permite a las organizaciones adoptar un norte de manera participativa. La identificación de estos grupos se realiza a través de un estudio descriptivo, el cual permiten analizar factores claves tanto internos como externos que son punto de partida para la formulación de estrategias claves generadoras de valor.

Este trabajo genera la información necesaria para establecer cursos de acción efectiva en las organizaciones, así como también, permite la efectiva toma de decisiones en busca de procesos de mejoramiento, aprovechar las potencialidades propias de cada empresa, y adaptar su funcionamiento a las exigencias y expectativas de sus grupos de interés.

Palabras Claves: Estrategia, Planeación, Grupos de interés, Gestión de calidad, Requisitos, Necesidades, Expectativas, Ventaja competitiva.

ABSTRACT

The present work provides a clear and precise perspective on the organization's direction in any sector in growth and development, through the application of diverse tools that allowed the generation of knowledge and the analysis of the new challenges and tendencies of the different markets.

During the identification of the stakeholders, it was possible to establish a sequence that allows organizations to adopt a participatory north. The identification of these groups is done through a descriptive study, which allows the analysis of key internal and external factors that are the starting point for the formulation of key strategies that generate value.

This work generates the necessary information to establish courses of effective action in the organizations, as well as allows the effective decision-making in search of improvement processes, to take advantage of the potential of each company, and to adapt its operation to the demands and expectations of their interest groups.

Keywords: Strategy, Planning, Interest Groups, Quality Management, Requirements, Needs, Expectations, Competitive Advantage.

.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Calidad se ha posicionado como una condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito organizacional. El aumento del nivel de exigencia de los consumidores es una de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de las empresas actuales. Es así como se puede establecer que la competitividad empresarial en un entorno cambiante como el actual, exige una orientación prioritaria hacia la mejora continua y de la calidad, la implantación de un sistema de gestión y mejora de la calidad permite alcanzar posiciones de mercado, competitivas y financieras más fuertes.

Las empresas del siglo XXI buscan la forma de crear valor no sólo en su oferta, sino también en sus procesos y políticas organizacionales, de modo que ello les permita ser más productivas y competitivas. La herramienta para dicha competitividad es la planeación estratégica que se constituye como uno de los grandes pilares del crecimiento y éxito empresarial, este proceso permite obtener y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de una organización para anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro.

La planeación estratégica permite a los directivos de la organización dar respuestas oportunas a los cambios que presenta el medio. Igualmente, le coadyuda a plantear y replantear sus actividades de acuerdo a las necesidades de sus clientes. En cualquier organización, el proceso de planeación estratégica debe estar soportado en una visión compartida que evite que primen intereses particulares y empresariales, en relación contraria y excluyente no sólo con el rumbo del proceso sino también de la misma organización

La economía colombiana está creciendo a la par de nuestras empresas, durante el último año nacieron en el país 301.334 empresas, un 9.3% más que en el 2013 en un escenario donde las regiones han sido claras protagonistas (Castro, 2015)

Es por ello que en el país las nuevas organizaciones tienen grandes posibilidades de crecimiento, convirtiéndose en un punto estratégico para diferentes sectores y regiones.

En el mercado se encuentran diversas normas que recomiendan o exigen el compromiso de los grupos de interés, por tal motivo el estudio, la identificación y la integración de las necesidades y expectativas de estos grupos permiten y ayudan a la gestión del riesgo y de la calidad. “La gestión de los grupos de interés se sitúa como un elemento esencial en el marco del desarrollo de un sistema de gestión como estrategia para cualquier organización. Aunque no es un concepto nuevo, actualmente se reconoce como crucial para la sostenibilidad y el éxito de una organización” (Comité Técnico de la norma AA1000SES, 2011).

Los grupos de interés no son solo los miembros de las comunidades u organizaciones no gubernamentales, son aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos, servicios o desempeño asociado a una organización, en relación con los asuntos abordados en el compromiso. “Por tanto, el compromiso de los grupos de interés es el proceso utilizado por una organización para implicarse con los grupos de interés pertinentes con un propósito claro a fin de lograr los efectos consensuados. (Comité Técnico de la norma AA1000SES, 2011).

Para propósitos de un sistema de gestión, las organizaciones deben identificar de manera precisa y detallada sus partes interesadas además de los intereses que ellas tienen sobre el desempeño de la empresa, es relevante que se consideren los diferentes contextos con el propósito de orientarse hacia este enfoque. El compromiso de los grupos de interés debe imbuirse a la cultura y funciones básicas de la organización, es así como a través de este compromiso y de la integración se da lugar a efectos estratégicos y operacionales.

Las organizaciones deben realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes. Las partes interesadas y sus requisitos se convierten en factores claves, aunque desde siempre lo han sido, los Sistema de Gestión los exigen como herramienta para proporcionar productos y servicios que satisfagan dichos requisitos. Tanto las partes interesadas como sus requisitos van cambiando con el tiempo, por ello la necesidad de revisarlos de manera periódica.

La investigación propuesta busca reafirmar nuevas propuestas de valor derivadas del estudio de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, alineado con un modelo de planeación estratégica como una de las principales fuentes a largo plazo de ventajas competitivas para las organizaciones del país, además posibilita a la organización la ejecución de actividades orientadas y alineadas con los ejes estratégicos establecidos por las mismas, pero considerando las condiciones y especificaciones propias de sus características, recursos y entorno.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, los resultados permitirán que la organización amplíe la capacidad de respuesta ante sus grupos de interés, además de alinear sus estrategias con las nuevas exigencias que impone el mercado y el entorno en que se desarrolla la organización, mejorando así la posición y el desempeño estratégico que inciden en los resultados de las mismas, enfocándose en alinear y aprovechar los aportes generados por estos grupos interesados en el desempeño de la organización.

Implementar una estrategia orientada a la identificación y valoración de los grupos de interés puede generar resistencia al cambio, ya que se establecerán estrategias diferentes a las que las organizaciones se enfocan de manera cotidiana, además de generar conflictos entre grupos de interés definidos como relevantes para las empresas generando así falta de control de los grupos y agotamiento del proceso de participación de los mismos.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

En el mundo de las organizaciones es posible identificar un gran número de sistemas, los cuales permiten comprender mejor los fenómenos que en ellas se presentan. Algunas maneras típicas de clasificar los sistemas organizacionales son:

- a) Según su finalidad: Los sistemas se definen según el propósito que sus directivos pretenden alcanzar por medio de su gestión.
- b) Según su función: Los sistemas se definen según la tarea central que cumplen.

Un sistema de gestión es una herramienta que le permite a las organizaciones planear, hacer, verificar y controlar aquellas actividades orientadas al logro de la misión, por medio del desarrollo de servicios y productos con altos estándares de calidad, el cual debe estar integrada a los procedimientos operacionales y estratégicos de la organización. Es por ello que dentro de un sistema de gestión se deben identificar, comprender y evaluar las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas que integran a la organización, con el objetivo de ampliar la capacidad frente a los clientes en el momento de ofrecer un producto o servicio que cumpla con los requisitos establecidos.

Para propósitos de un sistema de gestión, las organizaciones deben identificar de manera clara y precisa sus partes interesadas y los intereses que ellas tienen sobre el desempeño de la empresa, el enfoque de las partes interesadas esta medido por variables del contexto social, económico, político y cultural.

Los diferentes modelos de gestión pueden asociarse a una o a varias partes interesadas, dándole a este concepto un nivel de importancia distinto, es así como los grupos de interés se definen como aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos, servicios o desempeño asociado a una organización (Comité Técnico de la norma AA1000SES, 2011).

Una misma parte interesada puede tener interés en más de un ámbito de desempeño de la organización, es relevante mencionar que una misma entidad puede fungir como varias partes interesadas y tener intereses diferentes y hasta contrapuestos. (Federico Atehortúa, 2009).

La estrategia y las operaciones requieren emplear, de forma sistemática y habitual el compromiso de los grupos de interés transversalmente en toda la organización. El propósito de que los grupos de interés estén definidos dentro de la organización está relacionado con la estrategia general y las operaciones, estos grupos deben tener un compromiso y un propósito. Es imprescindible pensar primero en por qué comprometerse y lo que se necesita lograr. No debería iniciarse un proceso de compromiso de los grupos de interés sin definir un propósito.

En general, existen dos grandes categorías de propósitos: la estrategia y las operaciones. Es decir, el compromiso de los grupos de interés se lleva a cabo para desarrollar o mejorar la estrategia, o para ayudar a identificar y abordar las cuestiones operativas. No siempre es sencillo identificar los grupos de interés de una organización, ya que existe la tendencia a centrarse exclusivamente en las partes interesadas formales, pero también es importante identificar a los informales y analizar su poder e importancia.

A la hora de identificar el poder y las expectativas de las partes interesadas es útil el denominado mapa de los stakeholders, en la tabla figura número 1 se evidencia la matriz de interés/poder (Marotó, 2007), la cual define cuatro puntos donde se ubican los diferentes grupos de interés, mostrando así el nivel de interés y de poder que posee cada grupo en relación a la organización.

		NIVEL DE INTERES	
		Bajo	Alto
PODER	Bajo	A Esfuerzo mínimo	B Mantener informados
	Alto	C Mantener satisfechos	B Jugadores claves

Figura1. Matriz de interés/poder
Fuente: Estrategia: De la visión a la acción

El proceso de identificación de las partes interesadas consiste en realizar un análisis minucioso de las partes impactadas directa o indirectamente por la organización bien sean internos o externos, adicionalmente, estos se pueden encontrar en diversos niveles dentro de la compañía al contar con características y atributos especiales .

Es importante conocer partes que deben ser tomadas en cuenta al momento de ejecutar algún tipo de actividad ya que su influencia e interés en las actividades serán claves para dar inicio a procesos de mutuo acuerdo que logren influenciar positivamente y encaminen a la mejora continua. Es vital el apoyo de entes para la ejecución de las labores propias de la organización debido a que estas relaciones estratégicas permiten:

- Aprendizaje mutuo.
- Generar niveles de confianza (Empresa-Stakeholders).
- Influnciar positivamente en la toma de decisiones de los Stakeholders
- Impulsar a la sociedad para que sea participe de procesos de toma de decisión.
- Combinación de recursos (técnicos, tecnológicos, humanos, de infraestructura) que permitan alcanzar las metas propuestas en actividades que requieren apoyo.

Los grupos de interés poseen distintas características y grados de poder influyente en la toma de decisiones de la empresa. Para identificar el poder de cada parte interesada, y para el desarrollo de este trabajo se va a usar la metodología de la

caracterización de cada parte interesada y de esa manera establecer cómo y en qué grado influyen cada uno de ellos en la organización.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

2.1. Identificación de los grupos de interés

2.1.1. Metodología

La identificación de los grupos de interés dependen de las condiciones sociales, económicas y políticas de la sociedad donde se desarrollan las actividades de la organización, dicha identificación se puede llevar a cabo por medio de formatos de identificación de partes interesadas, lo que permitirá visualizar la participación y el nivel de impacto de los miembros involucrados en el desarrollo de las actividades organizacionales, durante esta identificación se pueden desarrollar preguntas tales como: ¿Con quién tiene la empresa obligaciones financieras, legales y operativas? ¿Qué personas o grupos tienen influencia en la organización? y ¿Qué personas o grupos pueden verse afectados por la operación de la empresa? En la tabla número 1 se relacionan las categorías definidas para cada grupo de interés.

Tabla 1. Matriz categoría de los grupos de interés

Categoría	Grupo de interés
Propiedad	Propietarios Accionistas
Personal	Sindicato Personal de fabrica Personal directo Familia de los empleados Personal externo
Proveedores y subcontratistas	Proveedores de equipos Proveedores de materia prima Servicio de limpieza Servicio de logística
Clientes	Clientes finales Grandes superficies comerciales Minoristas
Administración pública	Administración local Administración Nacionales

Categoría	Grupo de interés
Competidores	Competidores locales Competidores Internacionales
Medio ambiente	Grupos ecologistas
Asociaciones sociales	Asociaciones de consumidores ONG'S Grupos políticos
Comunidad local	Vecinos Empresas locales
Sociedad	Consumidores Medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Una vez se identifique las categorías y las respectivas partes interesadas, se procede a realizar un análisis detallado del personal que interactúa en cada una de ellas, por tal motivo es importante que los formatos sean diligenciados por los líderes de cada proceso, este segundo paso nos permite identificar las expectativas o interés de cada grupo respecto a las actividades de la organización, en qué medida puede cada grupo afectar las actividades de la empresa y viceversa.

Este análisis permite priorizar los grupos de interés e identificar las expectativas de ambas partes, estableciendo estrategias que permitan dar respuestas rápidas a los grupos pertenecientes e identificados por la organización.

Para comprender el escenario en el cual se encuentra inmerso el Sistema de Gestión, así como el nivel de influencia de las partes interesadas en la alineación de la Gestión de la Calidad, se identifican en la tabla número 2 en primer lugar los temas de interés de cada grupo con respecto a la empresa y viceversa, que permite poner en el mapa de análisis de interés y poder aquellos factores que se deben tener en cuenta en el momento de incorporar principios de Gestión de Calidad en el accionar organizacional.

Tabla 2. Temas relevantes

Categoría	Grupos de interés	Temas relevantes para el grupo de interés	Temas relevantes para la empresa	Relación con los objetivos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la matriz de interés/poder se clasifica a los grupos de interés en referencia al poder que poseen y el grado en que demuestren interés por las estrategias y objetivos de la organización, de esta manera se prioriza los grupos y se establece cuáles son los requerimientos de relación con cada grupo.

Los grupos de interés del grupo **A** requieren solo de esfuerzos y revisiones mínimas.

Los grupos de interés del grupo **B** deben mantenerse informados.

Los grupos de interés del grupo **C** son poderosos, pero tienen un nivel de interés bajo en las estrategias de la organización.

Los grupos de interés **D** son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la empresa.

Una vez se tenga esta información se procede a establecer canales de comunicación para obtener los datos de cada parte interesada y así realizar un análisis más profundo de estos, los cuales se deben reportar en la siguiente tabla, donde se plasma la matriz de partes interesadas con el objetivo de conocer el impacto de los grupos en la organización, así, después de analizar el grado de afectación de cada parte interesada se determinarán de qué manera se verán afectados con cada decisión que se tome en el desarrollo de los diferentes procesos, buscando así el bienestar de todas las partes involucradas, al final evaluará el grado de impacto de cada parte interesada y la afectación de los mismos.

Tabla 3. Matriz de partes interesadas

Categoría	Grupos de interés	Temas relevantes para el grupo de interés	Temas relevantes para la empresa	Relación con los objetivos de la empresa	Influye en las operaciones de la empresa	Nivel de impacto

Fuente: Elaboración propia

Es relevante mantener una comunicación inclusiva, accesible y coherente, con todos los grupos de interés identificados, de modo que todos tengan una participación y retroalimentación consistente.

2.2. Requerimientos de los grupos de Interés

Comprender cómo los individuos o grupos se ven, o pueden verse afectados por las decisiones y actividades de la organización, harán posible identificar los intereses que establecen una relación con la organización, por tanto la identificación de los impactos de sus decisiones y actividades por parte de una organización facilitará la identificación

de la mayoría de sus partes interesadas. (Organización Internacional de Normalización, 2010).

Algunas partes interesadas son parte integral de la organización, esto puede incluir a cualquier miembro, empleado o propietario de la empresa, estas partes interesadas comparten un interés común en el propósito de la organización y su éxito. Esto no quiere decir que todos sus intereses en relación con la empresa sean los mismos.

El propósito de una organización es crear valor y resultados para todos sus grupos de interés, es por ello necesario identificarlos para poder ampliar la capacidad de respuesta ante sus necesidades e intereses frente a la empresa. Existen dos clases de grupos de interés, los internos y externos, los internos son aquellos que se identifican más cerca de la organización y los externos son los que tienen algún interés en ella pero no están tan apegados a esta. Entre los grupos de interés internos normalmente identificados por las empresas encontramos a los accionistas, gerentes y personal, mientras que en los externos se identifican a los clientes, proveedores y gobierno.

Para el desarrollo del presente trabajo se identificaron los requerimientos de tres diferentes grupos de interés entre los cuales se encuentra los internos y externos, los grupos a estudiar son: Empleados, clientes y proveedores.

- **Empleado:** Individuo que mantiene una relación reconocida como “relación de empleo” en la legislación o practica nacionales.
- **Cliente:** Organización o miembro individual del público general que compra propiedad, productos o servicios para propósitos comerciales, privados o públicos.
- **Proveedor:** Persona o empresa que abastece a otras empresas con existencias, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente.

En la tabla número 4 se valoran las partes interesadas respecto a su nivel de influencia y otros factores identificados. El interés, el poder y el impacto sobre la empresa, se relacionan los temas de interés de cada parte interesada, se identifica si tiene un impacto sobre la organización y sus objetivos y según la matriz de interés/poder se define su ubicación en la misma, arrojando el siguiente resultado:

Tabla 4. Valoración de las partes interesadas

Categoría	Grupos de interés	Temas relevantes para el grupo de interés	Temas relevantes para la empresa	Relación con los objetivos de la empresa	Influye en las operaciones de la empresa	Nivel de impacto
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicato • Personal de fabrica • Personal directo • Familia de los empleados • Personal externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Remuneración justa y móvil • Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleabilidad • Motivación • Pagos justos 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo D 	SI	Alto
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes finales • Grandes superficies comerciales • Minoristas 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Entregas oportunas • Cumplimiento de requisitos pactados 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen • Permanencia • Recordación 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo B 	SI	Alto
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de equipos • Proveedor de materia prima • Servicio de limpieza • Servicio de logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de compra • Pago oportuno • Compromisos a plazos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Buenos precios • Abastecimiento oportuno 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo C 	SI	Alto

Fuente: Elaboración propia

En la figura número 2 se evidencia el comportamiento y la relación de los tres grupos de interés evaluados comúnmente por una organización: el resultado del análisis de variables de influencia los empleados arrojaron un nivel de impacto alto y se ubica como un grupo poderoso y de alto interés, lo que significa que, alrededor de este grupo las organizaciones deben orientar sus estrategias basados en los intereses de los empleados. Igualmente se observa que el grupo de interés número 2 requiere retroalimentación constante por parte de la organización, por ende, también se deben alinear los propósitos de la empresa con los del cliente ya que estos requieren información de cómo opera y les afectan las decisiones de la organización. Por último, se tienen a los proveedores, los cuales son identificados como un grupo que si bien tiene un alto poder en la organización no posee un interés considerable en las estrategias corporativas.

		NIVEL DE INTERES	
		Bajo	Alto
PODER	Alto	A	Grupo de interés N° 2. Clientes
	Bajo	Grupo de interés N° 3. Proveedores	Grupo de interés N° 1. Personal

Figura 2. Matriz interés/poder
Fuente: Elaboración propia

2.3. Estrategias a utilizar durante la identificación de los grupos de interés

Son múltiples y variadas las definiciones de estrategia, entre las cuales están:

Alfred Chandler precursor del pensamiento estratégico la definió como: *“La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”* (Chandler, 2008)

Para Michael Porter “*La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente*” (Porter, 2008). Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

En términos generales se puede establecer que las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años y por eso se orienta hacia el futuro. También tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. “Muchas definiciones de estrategia consideran que ésta operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y los clientes los objetivos empresariales” Por tanto la estrategia:

- Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
- Alinea las actividades con la estrategia.
- Construye una diferencia con su competencia.
- Asegura gestión por procesos.
- La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes.
- Eficiencia organizacional. Es un supuesto básico. Es un *commodity*.

El resultado de este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable. (Yaneth Arboleda, 2012)

Como estrategias a utilizar en la identificación de los grupos de interés se desarrollarán estrategias de involucramiento y participación.

2.3.1. Involucramiento

El proceso de involucramiento está vinculado al desarrollo de nuevas habilidades de diálogo que permitan establecer relaciones basadas en la confianza. La construcción de confianza se desarrolla en un lapso de tiempo prolongado y debe estar basada de la mejora continua, de modo tal que el proceso de involucramiento se constituya en una herramienta de gestión que ayude a la identificación temprana de riesgos y oportunidades.

El involucramiento con los grupos de interés incluye el diálogo entre la organización y una o más de sus partes interesadas, contribuye para que la organización aborde su responsabilidad ante las partes interesadas, proporcionando así una base fundamentada para sus decisiones.

El involucramiento con los grupos de interés puede iniciar por parte de la organización o como respuesta de la empresa a una o más grupos. Puede tener lugar tanto en reuniones informales como formales, y puede seguir una amplia variedad de formatos, tales como reuniones individuales, conferencias, talleres, audiencias públicas, discusiones, comités, procedimientos de información y consultas, negociaciones colectivas y foros. El involucramiento con los diferentes grupos debe ser interactivo y pretende ofrecer oportunidades para que las opiniones de los grupos identificados por la organización, sean escuchadas. Su característica fundamental es que implica una comunicación en dos direcciones.

El involucramiento de los grupos de interés se puede usar para aumentar el entendimiento de la organización de las consecuencias de sus decisiones, además de contribuir al continuo aprendizaje de la organización.

En muchos casos las organizaciones ya conocen o identifican fácilmente las expectativas de los grupos frente a la organización, en estas circunstancias la organización, no necesita depender del involucramiento con grupos de interés específicos para conocer esas expectativas. Las expectativas establecidas a través del involucramiento con las partes interesadas deberían complementar, más que reemplazar, las expectativas ya establecidas concernientes al comportamiento de la organización.

Es importante desarrollar un proceso justo y adecuado, basado en el involucramiento con los grupos más relevantes. El proceso de identificación debe buscar cerciorarse de si pueden ser impactados por cualquier decisión y actividad de la organización. Cuando sea posible y práctico, el involucramiento debería llevarse a cabo con las organizaciones más representativas que reflejen esos intereses.

Algunos elementos a considerar para tender a la realización de procesos de involucramiento son:

- El esclarecimiento del propósito del involucramiento.
- La genuina identificación de los intereses de los grupos.
- La existencia de relaciones directas y/o importantes entre los intereses de la organización y los de los grupos.
- La facilitación de información suficiente para una toma de decisiones fundamentada por parte de los grupos de interés.

Un proceso de involucramiento con las partes interesadas debería basarse en los siguientes principios:

- **Inclusión:** Para una organización que acepta su “accountability” sobre aquellos en los que genera un impacto y sobre aquellos que tienen un impacto en ella, la inclusión se refiere a la participación de sus grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad.
- **Relevancia:** La Relevancia consiste en determinar la trascendencia e importancia de un asunto para una organización y sus grupos de interés. Un asunto relevante es un asunto que influirá en las decisiones, acciones y el desempeño de una organización o de sus grupos de interés.
- **Capacidad de respuesta:** Es la reacción de una organización ante los asuntos de los grupos de interés que afectan su desempeño en materia de sostenibilidad y se lleva a cabo a través de decisiones, acciones y desempeño, así como mediante la comunicación con los grupos de interés.

Una vez la organización siga estos principios, deberá definir una política y alcance de involucramiento de los grupos de interés, los cuales deben estar alineados con las estrategias y objetivos de la organización (Comité Técnico de la norma AA1000SES, 2011).

2.3.2. Participación

Una organización que acepta su responsabilidad frente a los grupos de interés y evalúa el impacto de sus decisiones y viceversa, deberá generar una estrategia de inclusión, la cual se refiere a la participación de sus grupos de interés en el desarrollo y logro de una respuesta responsable y estratégica hacia la sostenibilidad organizacional (Comité Técnico de la norma AA1000, 2008).

La participación e inclusión de todos los grupos de interés, ofrece y aumenta oportunidades para la organización y para los grupos de interés identificados por la empresa. La participación va más allá de identificar los grupos de interés e involucrarse con ellos en temas relacionados con los impactos de las actividades de la organización, también abarca el apoyo y la creación de una relación con la comunidad. Al momento de identificar los temas relevantes de los diferentes grupos de interés y la relación con los objetivos de la organización, se debe iniciar un proceso de participación, donde se le permita a los grupos discutir en qué medida y con qué frecuencia se ven afectados por las decisiones de la empresa.

En la tabla número 4 se muestran dentro de los temas relevantes identificados para el grupo de interés denominado empleados la variable remuneración justa y móvil, establecer pagos justos debe ser una máxima para todas las empresas hacia sus trabajadores, al establecer los pagos es importante la participación de las partes interesadas en el tema, ya que esto permite que se pacte teniendo en cuenta las necesidades de los empleados, logrando así que estén a gusto en el momento de desarrollar sus actividades diarias.

A la hora de definir pagos justos es relevante que las partes interesadas en el tema, evalúen si los pagos están en consonancia a la generación de valor, por ello la organización y el empleado deben examinar las tareas exigidas por la entidad, la cualificación que demanda y verificar que los pagos estén alineados al mercado y a las labores asignadas. Las empresas deben concientizarse de que al ofertar un trabajo y solicitar un perfil específico, deben remunerar conforme a la escala profesional y las necesidades y expectativas de este grupo de interés, la participación de los empleados frente a estos temas trae como resultado un desempeño laboral mucho más eficiente que se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

“La satisfacción del cliente se define como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos” (Organización Internacional de Normalización, 2015), dicha satisfacción se puede definir como el resultado de la comparación que se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, esto con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

La variable calidad definida en la tabla número 4 como tema relevante para el grupo de interés cliente, debe estar inmersa durante el ciclo de vida del producto, es relevante que el cliente participe en dicho ciclo de vida con acompañamiento constante de la organización, esta participación permite que se tengan claramente definidos los requisitos y exigencias del cliente, es primordial que la organización ejecute un seguimiento, con el propósito de sostener una relación activa y participativa con el cliente antes, durante y después del proceso productivo, en el momento de adoptar la estrategia de participación, se pueden desarrollar actividades de seguimiento basados en la calidad del producto y por ende en la satisfacción del cliente, además de sostener reuniones periódicas que permitan tomar en consideración los aportes del cliente frente al producto o servicio desarrollado para ellos.

Por último es relevante mencionar la participación de los proveedores en el desarrollo de las actividades de la organización, ya que si una organización espera que su línea de producción funcione sin inconveniente alguno debe primero encontrar formas que garanticen que las compras de materia prima que solicite sean funcionales, esto se puede lograr involucrando a los proveedores en las decisiones referentes a precios,

entregas y demás términos que influyan directamente en el producto final, el buscar que los proveedores formen parte importante de la compañía y de sus procesos productivos es de gran utilidad siempre y cuando se demuestre que el proveedor tiene la capacidad de proveer a la organización y tiene la capacidad de adaptarse a la empresa y viceversa.

En la tabla de valoración de partes interesadas se evidencia que uno de los grupos de interés evaluados son los proveedores, los proveedores tienen dentro de sus temas relevantes en relación a la organización la garantía de compra, los pagos oportunos entre otros, para que estos temas sean desarrollados entre la organización y el grupo de interés, es importante intensificar la participación de los mismos. Una manera de hacer partícipe a los proveedores en las decisiones de la organización es integrando al proceso de producción del producto el proveedor, durante el desarrollo del producto el proveedor puede participar en las labores de desarrollo y revisión del diseño del producto con aprobación previa de la empresa cliente. Llevar a cabo seminarios para proveedores complementan la información que se brinda al proveedor, sus necesidades y lo que la organización espera de él.

La organización debe igualmente realizar una revisión sistemática de la capacidad comercial y técnica del proveedor, un elemento clave para realizar esta revisión son las encuestas a los proveedores la cual evalúa el desempeño del proveedor durante, cuando menos, el último año, incluyendo todas las acciones correctivas provocadas por materiales defectuosos, esta información permite desarrollar informes que obligan a las organizaciones a hacer todo lo posible por asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo continuo de información oportuna, clara y precisa.

3. CONCLUSIONES

- Conocer y analizar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, permite a los directivos de la organización dar respuestas oportunas frente a los cambios presentes en el entorno.
- La identificación de los grupos de interés coadyuda a la organización a plantear y replantear sus actividades, de acuerdo a las necesidades de los mismos.
- La formulación de estrategias es el inicio de un proceso de planificación, mejoramiento y competitividad, cimentada en la participación de cada uno de los actores de la organización.
- El entorno es un factor clave de información, el cual genera condiciones ante las cuales la organización define sus estrategias de tal manera que sus acciones no estén aisladas de la realidad y necesidades del ambiente que rodea la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bancoldex. (2015). El Crecimiento Empresarial Transforma a Colombia.

Carlos Andrés Castaño Quintero (2012). Manual para la gestión del Relacionamento con los grupos de interés. Bogotá. Universidad EAN.

Castro, L. f. (2015). El crecimiento Empresarial Transforma a Colombia. *Portafolio*, 1.

Chandler, A. (2008). *Gerencia Estrategica*. Bogotá: 3R Editores.

Comité Técnico de la norma AA1000. (2008). *Norma AA1000APS Principios de Acontability*.

Comité Técnico de la norma AA1000SES. (2011). *Norma AA1000 Compromisos de los Grupos de Interés*.

Comité Técnico de la norma AA1000AS. (2008). Norma AA1000 Norma de Aseguramiento.

Federico Atehortúa, R. B. (2009). *Sistema de Gestión Integral, Una sola Gestión un Solo Equipo*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.

Granada German. "LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) EN LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES. <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granada%20Revilla.pdf>

Jasón Armando, Reyes Arias (2016). Análisis comparativo del modelo de gestión de calidad Público Colombiano a la Luz del Caso Chileno. Bogotá

Marotó, J. C. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Organización Internacional de Normalización. (2010). *Norma Internacional ISO 26000*. Suiza.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9000*.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001*.

Oscar Eduardo Chávarro Arias (2012). Diseño de una Propuesta Metodológica para el Mapeo de Grupos de interés, referenciada desde las Relaciones de Poder-Riesgo-Experiencia Corabastos. Bogotá

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. Bogotá: 3R Editores.

Yaneth Arboleda, D. G. (2012). *Plan de Direccionamiento estratégico* . Guadalajara de Buga (Valle).